

# Employer branding van enkele sleu

## ACADEMISCH LABELS & AWARDS

Aan de start van haar doctoraat merkte Saartje Cromheecke op dat in rekrutering en rekruteringsonderzoek steeds vaker marketingmetaforen worden toegepast. Hierbij beschouwt men sollicitanten als consumenten, werkgevers als producenten, jobs als producten, en vergelijkt men sollicitatiebeslissingen en jobkeuzes met aankoopbeslissingen. Binnen deze context kan “employer branding” geplaatst worden.

**B**ij employer branding dienen organisaties een centraal concept te ontwikkelen waarbij ze zich op een aantal vlakken gaan onderscheiden ten opzichte van gelijkaardige bedrijven. Employer branding heeft dan ook als uiteindelijk doel om een aantrekkelijk én onderscheidend werkgeversimago te creëren. Door het communiceren van dit werkgeversimago trachten organisaties toekomstige werknemers (external branding) aan te trekken en hun huidige werknemers een unieke werkervaring te bezorgen (internal branding).

Uit de populariteit van jaarlijkse lijsten zoals “Beste Werkgever” en “Great Place to Work” blijkt dat, zowel in de praktijk als in de wetenschap, de interesse in employer branding en in werkgeversimago’s sterk is toegenomen. Onderzoek naar deze lijsten toont daarenboven aan dat de werknemersattitudes bij ondernemingen in de top 100 van beste werkgevers positiever en stabiel zijn en dat de ondernemingsprestaties van deze organisaties beter zijn dan die van vergelijkbare bedrijven. Verder vinden sollicitanten een organisatie met een hoge ranking op “Fortune’s Best 100 Companies to Work For” aantrekkelijker en zijn ze bereid om bij zo een organisatie te werken voor een lager loon.

### EMPLOYER BRAND METEN

Het is dan ook aangewezen, om employer branding succesvol te kunnen toepassen,



# ding: testen telassumpties



Saartje Cromheecke

dat organisaties op geregelde tijdstippen de percepties en associaties van relevante interne en externe doelgroepen in kaart brengen. Uit onderzoek blijkt de toepasbaarheid van het instrumenteel-symbolisch raamwerk om deze zogenoemde *imago-audits* uit te voeren. Volgens dit raamwerk bestaat het werkgeversimago

***“Als men efficiënt wil rekruteren, blijft het belangrijk om de imago-dimensies in kaart te brengen die sollicitanten aantrekkelijk vinden.”***

uit instrumentele en symbolische dimensies. De instrumentele imagodimensies verwijzen naar concrete en objectieve kenmerken van de job en de organisatie zoals bijvoorbeeld loon en jobinhoud. Sollicitanten worden aangetrokken tot deze imagodimensies op basis van hun utilitaire nood om voordelen te maximaliseren en nadelen te minimaliseren. De symbolische imagodimensies daarentegen zijn betekenissen of ►

afleidingen die individuen maken omtrent subjectieve en abstracte eigenschappen van de organisatie. Sollicitanten worden bijvoorbeeld aangetrokken tot *prestigieuze* organisaties omdat tewerkstelling bij deze organisaties hen de mogelijkheid biedt hun zelfbeeld te verhogen en zichzelf uit te drukken.

Samenvattend stelt Cromheecke dat als men efficiënt wil rekruteren, het belangrijk blijft om de imagodimensies in kaart te brengen die sollicitanten aantrekkelijk vinden en uiteindelijk aanzetten om te solliciteren bij een organisatie. Daarom is het van belang om zowel in de praktijk als in onderzoek rekruteringsactiviteiten te bekijken in relatie tot employer branding. Om een beter inzicht in deze relatie te verkrijgen testte Cromheecke in haar doctoraat 5 belangrijke sleutelassumpties van employer branding. Deze 5 sleutelassumpties tonen de theoretische alsook de praktische relevantie aan van employer branding als sleutel tot efficiënt rekruteren.

## 1. Employer Branding en Aantrekkelijkheid

Er werd reeds aangetoond dat employer brands gerelateerd zijn aan de aantrekkelijkheid van organisaties. Dat deze studies vaak werden uitgevoerd in één specifieke sector en bij steekproeven van studenten vormt echter een beperking voor de theoretische en praktische generaliseerbaarheid van deze resultaten. Daarom onderzocht Cromheecke in éénzelfde studie welke imagodimensies gerelateerd zijn aan de aantrekkelijkheid van organisaties. Hiervoor werd een samenwerking opgezet met de Belgische afdeling van een HR-consultancy bedrijf. Meer specifiek werd er data gebruikt van 7171 mensen (pas afgestudeerden, actieve en passieve werkzoekenden) die de instrumentele en symbolische imagodimensies van 24 organisaties uit 6 verschillende sectoren beoordeelden.

Cromheecke vond terug dat over sectoren en groepen werkzoekenden heen dezelfde instrumentele en symbolische imagodimensies als aantrekkelijk worden gezien. Specifiek werden organisaties die een interessante jobinhoud, aangename werkomgeving en goede verloning boden en gepercipieerd werden als innovatief, competent en *niet* robuust als aantrekkelijke werkgevers beschouwd. Maar wat impliceert dit

nu voor organisaties zal u denken? Welnu organisaties hebben er vooreerst belang bij om informatie te verzamelen over deze, min of meer, universeel aantrekkelijke imagodimensies wanneer ze een imago-audit uitvoeren. Vervolgens is het aangewezen dat ze de *correcte* informatie, over deze imagodimensies, verwerken in hun rekruteringscampagnes om zo de juiste sollicitant aan te trekken. Echter employer branding staat voor een aantrekkelijk én onderscheidend imago. Daarom zal enkel weten welke imagodimensies aantrekkelijk zijn niet volstaan om sollicitanten aan te trekken. Organisaties hebben met andere woorden ook nood aan informatie over welke imagodimensies ze kunnen gebruiken om zich te onderscheiden van hun concurrenten.

## 2. Employer Branding en Onderscheiding

Cromheecke ging in dezelfde studie dan ook op zoek naar de imagodimensies die differentiëren tussen organisaties. Hierbij stelde ze vast dat de imagodimensies die als aantrekkelijk gezien werden niet noodzakelijk toelieten om organisaties van elkaar te onderscheiden. Verloning, jobinhoud, innovatie, en robuustheid waren de enige imagodimensies die gerelateerd waren aan aantrekkelijkheid én organisaties van elkaar onderscheiden. Alhoewel dit niet expliciet werd getest verwacht Cromheecke dat de kans dat de organisatie een “employer of choice” wordt zal stijgen naarmate de percepties over aantrekkelijke én onderscheidende imagodimensies gunstiger zijn. Het is met andere woorden aan te raden om tijdens imago-audits een vergelijking te maken van de eigen employer brand en de employer brands van concurrenten op de arbeidsmarkt. Echter niet enkele het imago maar ook de rekruteringscampagnes kunnen mogelijkheden bieden om op te vallen.

## 3. Employer Branding en Opvallende Rekruteringscampagnes

In een volgende studie onderzocht Cromheecke dan ook of een ongewoon en creatief rekruteringsmedium de efficiëntie van een rekruteringscampagne kon verhogen. 1997 ingenieurs werden aangeschreven, de ene helft kreeg een e-mail de andere helft ontving thuis een postkaart met identiek

hetzelfde uitzicht als de e-mail. In totaal solliciteerden 62 ingenieurs effectief voor de functie. Niet veel zal u denken, inderdaad, maar er valt iets op als de twee rekruteringsmedia worden vergeleken: 51 (82%) van de effectieve sollicitanten solliciteerde na het ontvangen van de postkaart en slechts 11 (18%) deden dit na het ontvangen van de e-mail. Nog opvallender is dat sollicitanten die reageerden op de postkaart hoger opgeleid waren, en zo beter in het gezochte profiel pasten dan sollicitanten die een e-mail ontvingen. Kortom, creatief rekruteren kan voordelen bieden voor organisaties in hun strijd om talent. Niet alleen kunnen ze zich zo onderscheiden van hun concurrenten, maar door creatief te rekruteren kunnen ze ook de aandacht trekken van meer én betere potentiële sollicitanten.

## 4. Employer Branding en Objectieve Uitkomsten

Alhoewel Cromheecke in de “postkaart” studie focust op de kwaliteit en kwantiteit van sollicitanten werden in onderzoek rond rekrutering en employer branding vooral zogenaemde perceptuele pre-aanwerving uitkomsten bestudeerd. Dit zijn zaken zo-

***“Employer branding kan de attractiviteit en onderscheidenheid van organisaties beïnvloeden, maar ook de kwantiteit en kwaliteit van sollicitanten.”***

als attitudes tegenover de organisatie of intenties om te solliciteren bij die organisatie. Hieromtrent maakte Cromheecke tijdens haar literatuuronderzoek echter twee bemerkingsen. Ten eerste garanderen een positieve attitude tegenover een bepaalde organisatie of een intentie om te solliciteren bij diezelfde organisatie niet



dat iemand ook daadwerkelijk zal solliciteren. Daarenboven zijn deze uitkomsten vanuit praktisch oogpunt minder relevant. Organisaties willen vooral weten wat de invloed is van hun inspanningen op objectieve uitkomsten. Daarom onderzocht ze in samenwerking met een Belgische jobsite en een vervoersmaatschappij welke imagodimensies effectieve sollicitatiebeslissingen voorspellen. Echter, alvorens te solliciteren komt een potentiële sollicitant ook in aanraking met een jobadvertentie. Daarom werden naast de imagodimensies ook de gepercipieerde geloofwaardigheid en informatiewaarde van de jobadvertentie opgenomen in het onderzoek als voorspelers van sollicitatiegedrag.

In een steekproef van 158 werkzoekenden vond ze terug dat de mate waarin organisaties als competent werden gepercipieerd, een goede werk-privé balans toelieten en aangename collega's tewerkstelden in belangrijke mate bijdroegen aan de verschillen in sollicitatiebeslissingen. Verder was de kans dat werkzoekenden effectief solliciteerden groter indien de jobadvertentie voldoende informatie verschaftte over de organisatie als werkgever. Concreet betekent dit dat alhoewel werkzoekende steeds een bepaalde impressie hebben over de organisatie als werkgever de informatie die vervat zit in de jobadvertentie een grote rol speelt in het al dan niet solliciteren. Op die manier kan het verschaffen van relevante, gedetailleerde en voldoende informatie organisaties de mogelijkheid bieden om potentiële sollicitanten hun initiële impressies over de organisatie als werkgever bij te sturen en hen aan te zetten tot een sollicitatie.

## EMPLOYER BRANDING EN ANDERE BRANDS

Tenslotte is een employer brand niet de enige brand die geassocieerd wordt met organisaties. Het is dan ook perfect mogelijk dat werkzoekenden interferenties maken over de organisatie als werkgever op basis

van eigen ervaringen met de organisatie op het vlak van andere activiteiten. Daarom onderzocht Cromheecke in een laatste studie de relaties tussen enerzijds product imago, "corporate social performance" imago bestaande uit sociaal engagement

***"Vanuit praktisch en strategisch opzicht kan het voor organisaties belangrijk zijn om enige synergie te creëren tussen de verschillende brands."***

## Over Saartje Cromheecke

Saartje studeerde in 2010 af als Bedrijfspsycholoog aan de Universiteit Gent waarna ze aan dezelfde universiteit startte als doctoraatsassistent. Ze is verbonden aan de Vakgroep Personeelsbeleid, Arbeids- en Organisationspsychologie van de Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen. Haar doctoraatsonderzoek situeert zich binnen HRM met een focus op rekrutering en employer branding en is getiteld: "Employer branding: testing some key assumptions". Met haar doctoraat wil ze onderzoeken hoe organisaties hun employer brand beter kunnen managen tijdens rekrutering om zo meer en betere sollicitanten aan te trekken.

en milieubewustheid, financieel imago, werkgeversimago en anderzijds organisatieattractiviteit.

Hiervoor werden de percepties van telkens ongeveer 1000 participanten over de brands van 50 organisaties in kaart gebracht. Daaruit blijkt dat de mate waarin een organisatie sociaal geëngageerd is,

kwalitatieve producten en diensten aanbiedt, en een positief werkgeversimago heeft de verschillen in percepties van attractiviteit beïnvloedt. Deze resultaten tonen dan ook aan dat het waarschijnlijk is dat werkzoekenden op basis van verschillende brands inferenties maken over een organisatie als werkgever. Vanuit praktisch en strategisch opzicht kan het dus voor organisaties belangrijk zijn om, indien relevant, enige synergie te creëren tussen de verschillende brands. Een actieve samenwerking tussen marketing en HR departementen kan er voor zorgen dat coherente boodschappen worden uitgezonden naar alle stakeholders. Op die manier kan bijvoorbeeld een organisatie met een gekend product, maar met een minder goede employer brand het eerst genoemde imago gebruiken om de aandacht te trekken van werkzoekenden. Omgekeerd kunnen organisaties die sollicitanten eerlijk en correct behandelen percepties rond hun producten en diensten of sociaal engagement beïnvloeden.

## CONCLUSIE

In conclusie toont het doctoraat van Saartje Cromheecke aan dat actief investeren in employer branding enkele belangrijke voordelen kan opleveren voor efficiënte rekrutering. Zo kan employer branding de attractiviteit en onderscheidenheid van organisaties beïnvloeden, maar ook de kwantiteit en kwaliteit van sollicitanten. Goed door-dachte en uitgevoerde rekruteringscampagnes én samenwerkingen tussen verschillende departementen kunnen daarenboven verder bijdragen aan de ROI van employer branding en rekruteringsinspanningen. ●

SAARTJE CROMHEECKE 